

Obsah

0	Úvod.....	2
1	Interim management	7
1.1	Vznik interim managementu v západní Evropě.....	7
1.2	Vznik interim managementu v České republice	9
1.3	Interim management a poradenství	10
2	Využití interim managementu	14
2.1	Substituční management.....	15
2.2	Projektový management.....	17
2.3	Krizový management.....	19
3	Právní zakotvení interim managementu	24
3.1	Flexibilní práce v právním kontextu Evropské unie	24
3.2	Spolupráce s interim manažery v kontextu českého práva	26
3.2.1	Smluvní modely spolupráce s interim manažerem	26
3.2.2	Vliv novely zákona o zaměstnanosti na činnost interim manažerů.....	28
4	Asociace interim managementu	30
5	Kompetence interim manažera	33
5.1	Vzdělání a zkušenosti interim manažera	34
5.2	Osobnost interim manažera	36
6	Závěr.....	40
7	Soupis bibliografických citací.....	42

0 Úvod

V souvislosti s hledáním řešení dopadů ekonomické krize na podnikovou sféru a se zvyšováním požadavků na flexibilitu trhu práce se v horizontu několika posledních let v českých médiích stále častěji objevuje pojem interim management, východisko, které po vzoru západních zemí nyní nachází své uplatnění i v české podnikové praxi. Interim management znamená časově ohraničené poskytnutí manažerských služeb externího vedoucího pracovníka podniku. A to především v oblastech jako je projektový, krizový nebo substituční management.

Zájem o interim management projevují v České republice především noviny a odborné časopisy, které nicméně o tomto tématu doposud pojednávají spíše všeobecně a podle všeho s cílem informovat v první řadě o samotné existenci interim managementu. Popisu jednotlivých aspektů interim managementu, jako jsou příčiny jeho vzniku, oblasti uplatnění, výhody a rizika, právní zakotvení, nároky na osobnost interim manažera a vymezení rozdílu mezi interim manažerem a konzultantem, se věnují spíše sporadicky.

Významnými činiteli v oblasti šíření informací o interim managementu v České republice jsou lidé a organizace, které se s interim managementem přímo setkávají během své pracovní činnosti, interim manažeři a zprostředkovatelé interim managementu. Ti stáli za vytvořením České asociace interim managementu v roce 2010, která definuje šíření know-how o interim managementu jako jedno ze svých poslání. Za tímto účelem organizuje vzdělávací akce, jejichž obsahem je informování o aktuálních tématech z oblasti interim managementu. V roce 2010 uspořádala Česká asociace interim managementu výzkum na téma „Povědomí o interim managementu v České republice“. Žádná veřejnosti dostupná tištěná publikace komplexně pojednávající o interim managementu v České republice doposud neexistuje.

V západních evropských zemích, ve kterých má interim management dlouholetou tradici, existuje značné množství odborné literatury, která se problematice interim managementu podrobně věnuje. Tištěné zahraniční knihy o interim managementu v českých knihovnách a knihkupectvích ovšem k dispozici nejsou. Při psaní své práce jsem čerpala především z publikací, které jsem získala

během svého studia na *Westfälische Wilhelms-Universität* Münster v Německu, konkrétně z knihy *Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgs-determinanten und Gestaltungsmöglichkeiten* od Susanne Ribbert z roku 1999 a z rigorózní práce Irmy Rybníkové z roku 2011, *Interim-Management: Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*.

Dalšími stěžejními zdroji pro mne byly publikace dostupné na webové stránce books-google.com, konkrétně se jedná o knihy *Interim Management: Provision of Management Resources and Skills* od Vinoda Rawata z roku 2009, *Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit* od Very Bloemer z roku 2008 a *Interim Management: The New Career Choice for Senior Managers* od Dennise Russella a Iana Daniella, která vyšla v roce 2005. Ve většině výše zmíněných knih vymezují jejich autoři rozdíl mezi interim managementem a poradenstvím, který jsem ve své práci ještě doplnila o informace získané z knih *Unternehmens-beratung Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition* od Christel Niedereichholz z roku 2010 a *Management consulting: delivering an effective project* od Louise a Phillipa A. Wickhamových z roku 2008, které se zabývají v první řadě právě tématem poradenství.

Mezi další publikace, ze kterých jsem při psaní své práce čerpala, patří knihy, které pojednávají o managementu všeobecně (*Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses* od autorů Michaela W. Mahera, Clydea P. Stickneyho a Romana L. Weila z roku 2009 či *Moderní management v teorii a praxi* od Lea a Olgy Vodáčkové z roku 2009) nebo o jeho specifických odvětvích, jako je krizový management (*Krizové řízení podniku* autora Romana Zuzáka z roku 2004) nebo management malých podniků (*Small Business Management* od Justina G. Longeneckera, J. Williama Pettyho, Leslie E. Palicha a Carlose W. Moora). Výše zmíněné knihy v kombinaci se zahraničními články publikovanými na internetu poskytují poměrně komplexní obraz o interim managementu v jeho mezinárodní rovině.

Při psaní své práce jsem postupovala metodou komparace výše zmíněných zahraničních knih. Do kontextu českého prostředí jsem poznatky ze zahraničních publikací aplikovala za pomoci analýzy českých právních dokumentů, prostudování

článků z odborných českých dokumentů a prostřednictvím empirického šetření, do kterého se zapojili odborníci, kteří se v praxi s interim managementem setkávají.

V průběhu měsíců července a srpna 2011 jsem formou kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů získala informace od tří českých interim manažerů, Ing. Petra Jiráňky, MBA Msc., Ing. Martina Bednára a Ing. Vladimíra Větrovského, CSc. Každý z těchto manažerů působil v době realizace rozhovoru nebo těsně před ním v jiné oblasti interim managementu, díky čemuž jsem ve svém výzkumu pokryla všechny tři základní sféry využití interim managementu, tedy substituční, projektový a krizový interim management.

Ing. Petr Jiránek, MBA Msc. pracuje jako interim manažer již 3,5 roku. Působí v nadnárodní společnosti a v době rozhovoru vykonával funkci substitučního interim manažera. Svým věkem pod 40 let se vymyká průměrnému věku interim manažerů, který se pohybuje mezi 45 a 60 lety (Ribbert, 1995, str. 41)

Ing. Martin Bednár úspěšně působí jako projektový manažer ve významné nadnárodní společnosti. Interim managementem se zabývá, stejně jako Petr Jiránek, 3,5 roku. Svým věkem se řadí do průměrné věkové kategorie interim manažerů.

Ing. Vladimír Větrovský, CSc. působí jako předseda České asociace interim managementu. Jako interim manažer pracuje již 6 let. Svým věkem se řadí do průměrné věkové kategorie interim manažerů. V době našeho rozhovoru působil v podniku, který „dostal z červených čísel do černých“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení). Je tedy možné zařadit jej do oblasti krizového managementu. Přesto považuji za nutné dodat, že hranice mezi jednotlivými oblastmi interim managementu je úzká a sféry, ve kterých interim manažer v podniku působí, se mohou navzájem překrývat.

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Seznam pokládaných otázek, které jsem v průběhu jednotlivých rozhovorů částečně modifikovala, se nachází v příloze A, jednotlivé rozhovory s interim manažery pak v přílohách B, C a D. Informace získané z rozhovorů jsem vyhodnocovala metodou hledání opakujících se vzorců.

Podle výzkumu z roku 2010 je v České republice 155 certifikovaných interim manažerů. Věřím, že vzhledem k rozdílnému objemu a zaměření zkušeností interim

manažerů, se kterými jsem mluvila, je zajištěna reprezentativnost výzkumného vzorku. A to i s přihlédnutím k faktu, že jsem se při svém výzkumu zaměřila především na oblast nároků kladených na interim manažery v České republice.

Prostřednictvím osobního sdělení jsem získala informace i od právničky Mgr. Evy Bernadet, která mi velmi pomohla při tvorbě kapitoly o právním zakotvení interim managementu v kontextu České republiky. Informace o fungování interim managementu mi ochotně podávala i Ing. Alžběta Haniková, která působí jako sekretářka České asociace interim managementu. Při psaní mé práce mi také velmi pomohl Ing. Ján Dolejš, revizor České asociace interim managementu a Managing Partner PP Partners Prague a. s., společnosti, která se zabývá zprostředkovatelskou činností v oblasti interim managementu.

Všem, kteří mi s empirickým výzkumem pomohli, velmi děkuji za pomoc a čas, které mi věnovali. V neposlední řadě děkuji za vstřícnost a odbornou pomoc i vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D.

Cílem mé práce je s přihlédnutím k dosavadním poznatkům o interim managementu a ke specifikům prostředí České republiky popsat fungování interim managementu u nás, porovnat poznatky zahraničních autorů se zkušenostmi českých interim manažerů. Dále pak na základě výše zmíněného analyzovat, zda interim management, tak jak je popisován zahraničními autory, v České republice v současné době existuje. A to především v kontextu novelizace pojmů „závislá práce“ v § 2 zákoníku práce a „nelegální práce“ v § 5 písm. e) Zákona o zaměstnanosti, které jsou platné od 1. 1. 2012.

Zabývat se budu definováním interim managementu jako takového, důvody, které vedly ke vzniku interim managementu v ostatních zemích Evropské unie a příčinami, které pravděpodobně způsobily rozšíření interim managementu v České republice. Dále popíšu podnikové oblasti, ve kterých interim management nalézá své uplatnění, a vyvodím z nich výhody, které využití interim manažera podniku přináší. Následně analyzuji právní podmínky pro fungování interim managementu v České republice a popíšu právní vztahy, na základě kterých je možné s interim manažery spolupracovat. Dále se budu věnovat České asociaci interim managementu, kterou srovnám s britskou Interim Management Association. V úplném závěru své práce se

budu zabývat osobností samotných interim manažerů a nároky na jejich zkušenosti, vzdělání a vlastnosti.

1 Interim management

Ohledně definování pojmu „interim management“ se autoři víceméně shodují. Irma Rybníková popisuje interim management jako službu, která podnikům poskytuje pokrytí jejich naléhavých potřeb. Dále podotýká, že pokud na interim management nahlédneme z perspektivy zaměstnaneckých poměrů, jedná se spíše než o službu, o alternativní zaměstnanecký poměr pro vedoucí pracovní síly (Rybníková, 2011, s. 1).

Vinod Rawat definuje interim management jako dočasnou dodávku manažerských zdrojů a schopností (Rawat, 2009, s. 1). Philip A. a Louise Wickhamovi popisují Interim Management jako dočasné pronajmutí manažera firmou na dobu určitou (P. A. Wickham., L. Wickham, 2008, s. 42).

Vera Bloemer definuje interim management jako rozněcování a implementování procesu změny v podniku externí manažerskou silou v ohraničeném časovém rámci (Bloemer, 2008, s. 9).

Susanne Ribbert označuje pojmem „interim management“ ohraničené nasazení externí vedoucí síly do podniku. Dále dodává, že tato vedoucí síla je pro úkoly vysokého a středního managementu vybavena nutnými vedoucími pravomocemi bez toho, aby se sama musela řídit příkazy někoho jiného (Ribbert, 1999, s. 43).

Právě fakt, že interim manažer disponuje v podniku řídicími pravomocemi, je důležitou součástí vymezení rozdílu mezi interim manažerem a konzultantem, kterému se budu podrobněji věnovat v podkapitole 1.3. Společnými jmenovateli výše zmíněných definic jsou časově ohraničená poskytnutí manažerských služeb externího vedoucího pracovníka podniku.

1.1 Vznik interim managementu v západní Evropě

Vznik konceptu interim managementu je obvykle spojován se sedmdesátými léty, kdy byli v Nizozemí stálí zaměstnanci chráněni dlouhými výpovědními lhůtami, a podniky čelily vysokým nákladům na ukončování zaměstnaneckých poměrů. Výchozí bodem z této situace bylo najímání manažerů na předem ohraničené časové období. (Rawat, 2009, str. 1) Susanne Ribbert poznamenává, že v sedmdesátých

letech začínal své uplatnění interim management nalézat i v USA a ve Velké Británii. (Ribbert, 1995, s. 3) Od sedmdesátých let se interim management rozšířil do mnoha dalších zemí Evropy, do Austrálie či Jihoafrické republiky. (<http://www.brooklandsexecutives.com/interim-executive-management/>)

Dennis Russell a Ian Daniell popisují velice komplexním způsobem moment, kdy interim manažeři přestali být vnímáni jako pouhá možnost zaplnění volného místa v podniku a začali být považováni za užitečný přídavek strategie lidských zdrojů pro řízení nákladů a dosahování výsledků. Definují tři zásadní oblasti této změny. První z nich nazývají nabídkou (Russell, Daniell, 2005, s. 4).

Nabídka na straně dodavatelů interim managementu se začala ve velkém rozšiřovat v sedmdesátých letech, kdy světovou ekonomiku zasáhla katastrofa v podobě ropné krize. Obrovský růst ceny nejdůležitějšího paliva naší civilizace přivedl podniky do složité situace. Téměř všechny byly nuceny přezkoumat náklady spojené s pracovními silami, které zaměstnávaly. (Russell, Daniell, 2005, s. 4).

Až do sedmdesátých let si většina podniků, v reakci na poválečnou nouzi o schopné lidi, vydržovala některé zaměstnance jen pro případ, že je jednou bude potřebovat. Nové ekonomické podmínky donutily podniky tuto praxi přehodnotit, a tak začaly uvolňovat své zaměstnance napříč celou organizační strukturou. Propouštění byli manažeři ztrátových společností, a to bez ohledu na jejich kvalitu. Právě díky tomu se na pracovním trhu objevila nabídka schopných manažerů bez stálého zaměstnání. Dennis Russell a Ian Daniell dodávají, že k těmto manažerům se v posledních letech přidává ještě jedna skupina, ze které se interim manažeři rekrutují. Jedná se o psychologicky a finančně nezávislé lidi, kteří si svobodně vybrali způsob života, ve kterém budou zaměstnávat sami sebe (Russell, Daniell, 2005, s. 4).

Další změna, která byla logickým vyústěním výše zmíněného procesu zvýšení nabídky, se udála na straně poptávky. Tlak na udržení nákladů na nízké úrovni pokračoval. Propouštění zkušených zaměstnanců nicméně vyprodukovalo mezery ve schopnostním kapitálu podniků, které byly ještě znatelnější se vstupem některých podniků do nového tržního prostředí. V momentě vzniku potřeby po vytvoření nové strategie nebo zaplnění volného pracovního místa bylo pro firmu jednodušší najmout

schopného interim manažera než dlouze hledat stálou náhradu nebo zatěžovat už tak vysoce vytížené firemní vedoucí pracovníky (Russell, Daniell, 2005, s. 4 – 5).

Třetím momentem, který podle Dennise Russella a Iana Daniella přispěl k vnímání interim managementu jako užitečné součásti strategie lidských zdrojů pro řízení nákladů a dosahování výsledků, je profesionální zprostředkování. Po dobu posledních deseti let zaznamenal britský trh (pozn. autora) rapidní růst zprostředkovatelů interim managementu, tedy agentur, které se specializují na vyhledávání těch nejlepších interim manažerů pro své zákazníky. Zprostředkovatelé mají důležitou roli. Pomáhají podnikům definovat požadavky na interim manažera tak, aby bylo možné najmout ideálního kandidáta. Za účelem kontroly kvality zprostředkovatelských služeb vznikají asociace interim managementu (Russell, Daniell, 2005, s. 5).

1.2 Vznik interim managementu v České republice

Československou socialistickou republiku, do které byla ropa dovážena ze Sovětského svazu, Ropná krize v sedmdesátých letech ovlivnila sekundárně, a to v tom smyslu, že se snížil její vývoz do ropnou krizí postižených západních zemí (Mencl, 1990, s. 399). Propouštění pracovníků, které by v tržní ekonomice nevyhnutelně následovalo, se ovšem v československém hospodářství nekonalo.

Práce ve prospěch celku byla v Ústavě Československé socialistické republiky definována jako jedna z předních *povinností a právo na práci* bylo *předním právem každého občana*. (Čl. 19 odst. 2 Ústavy Československé socialistické republiky) *Veškeré národní hospodářství* bylo *řízeno státním plánem rozvoje národního hospodářství* (Čl. 12 odst 1 Ústavy Československé socialistické republiky), který se vypracovával *zpravidla na období pěti let, vyhlašoval se zákonem a byl v tomto období závazným základem plánování jednotlivých státních orgánů a hospodářských organizací*. (Čl. 12 odst 2 Ústavy Československé socialistické republiky) V souladu s tímto plánem museli jednat i *všechny hospodářské organizace* (Čl. 13 odst 1 Ústavy Československé socialistické republiky) a *všichni občané*. (Čl. 13 odst 2 Ústavy Československé socialistické republiky)

Podmínky vzniku interim managementu popisované Dennisem Russellem a Ianem Danielem (Russell, Daniell, 2005, s. 4 – 5) je ovšem dle mého názoru možné

aplikovat na české prostředí v souvislosti s dopady ekonomické krize, která vznikla v roce 2008 v USA a zasáhla i českou ekonomiku. Podle výzkumu Hewitt Associates z roku 2009, který mapuje vliv finanční krize na HR v České republice, se propouštění v letech 2008 a 2009 ve 22,4 % českých firem týkalo zaměstnanců na manažerských pozicích (Hewitt Associates, 2009, s. 6). I to je s největší pravděpodobností jeden z hlavních důvodů, proč se v České republice zvyšuje nabídka na straně interim manažerů. Z výsledků on-line průzkumu s názvem „Povědomí o Interim managementu v České republice“, který byl prováděn ve dnech 29. 9. 2010 – 13. 10. 2010 a uveřejněn na stránkách České asociace interim managementu, vyplynulo, že je v ČR v současné době *155 certifikovaných interim manažerů* (<http://asociace-im.cz/obsah/vysledky-dotaznikove-akce>).

Co se týče poptávky po interim managementu, Robert Half International ve svém výzkumu s názvem „Využívání interim manažerů je v ČR na vzestupu“ definuje, že 59 % společností v České republice již najímá interim manažera nebo uvažuje o spolupráci s ním (Half, 2008, s. 1). To je možné, stejně jako v modelu Dennise Russella a Iana Daniella (Russell, Daniell, 2005, s. 4 – 5), přičítá existujícím mezerám ve stálém personálním kapitálu podniků, které vznikly důsledkem propouštění v době ekonomické krize.

Na straně podniků dále vzniká poptávka po zkušených externích vedoucích pracovnících v důsledku tlaku na zvýšenou flexibilitu podniků (Komise evropských společenství, 2006, s. 5). V českém prostředí došlo i ke třetímu momentu, který podle Dennise Russella a Iana Daniella (Russell, Daniell, 2005, s. 4 – 5) ve Velké Británii přispěl k vnímání interim managementu jako užitečné součásti strategie lidských zdrojů. I u nás v současnosti působí na poli interim managementu několik zprostředkovatelů, kteří se, stejně jako v modelu Dennise Russella a Iana Daniella (Russell, Daniell, 2005, s. 4 – 5), od roku 2010 sdružují v České asociaci interim managementu.

1.3 Interim management a poradenství

Christel Niedereichholz definuje poradenství jako vysoce hodnotnou osobní službu, která je poskytována jednou nebo více nezávislými a kvalifikovanými osobami. Obsahem poradenství je identifikovat problémy, definovat a analyzovat

kulturu, strategie, procesy, metody organizace, řízení a podnikání, které probíhají v podniku zákazníka. Konzultanti vypracovávají, plánují a uskutečňují řešení problémů v podniku. Jedná se o zkušené poradce, kteří mají širokou praxi a expertní znalosti oboru, ve kterém pracují (Niedereichholz, 2012, s. 1). Z této definice se poradenství jeví jako služba velice podobná interim managementu.

I Philip A. a Louise Wickhamovi píší, že je někdy těžké rozlišit mezi rolemi interim manažera a konzultanta, protože jejich úkol v organizaci může být podobný. Poukazují ovšem na skutečnost, že konzultant je v podniku obvykle „outsiderem“, který předkládá doporučení manažerskému týmu organizace, zatímco interim manažer má ve firmě jednoznačnou zodpovědnost, takovou, jako má zaměstnanec. Firmy používají interim manažery pro zaplnění pracovních pozic, které jsou dočasně volné v důsledku restrukturalizace organizace nebo odchodu zaměstnance, který pracovní místo doposud zastával, a to v době, kdy ještě nebyla nalezena permanentní náhrada za tohoto zaměstnance. Interim manažeři také mohou krátkodobě zastávat pozici související s interním projektem, pro jehož realizaci firma z nějakého důvodu nemůže vyčlenit své interní zaměstnance. Konzultanti často působí také jako interim manažeři a naopak. Od interim manažerů a konzultantů jsou vyžadovány podobné schopnosti (P. A. Wickham, L. Wickham, 2008, s. 42).

I Susanne Ribbert upozorňuje, že interim management a poradenství si jsou v mnoha ohledech podobné a vykazují stejné znaky. Nasazení do organizace je v obou případech časově ohraničené. Také smluvní chování je podobné a ani v jednom z případů nejsou stanovena žádná ochranná ustanovení v rámci pracovního práva (Ribbert, 1995, S. 39).

Susanne Ribbert popisuje znaky, ve kterých se interim management liší od poradenství. Prvním z nich je druh úkolu. Konzultant řeší čistě poradenské úkoly, zatímco interim manažer přebírá manažerské úkoly na střední a vyšší úrovni. Další rozdíl spočívá ve fázích řešení problému, na kterých se interim manažer a konzultant podílejí v podniku. Konzultant participuje především na koncepční fázi projektu, obstarává a hodnotí informace o existující úrovni problému, navrhuje a posuzuje různá řešení problémů a prezentuje vybrané alternativy vedení podniku, které se posléze pro jednu z nich rozhodne. Na následném implementačním procesu se

konzultant podílí méně nebo vůbec, a v důsledku toho nedisponuje ani žádnými formálními řídicími právy. Právě proto může být jen těžko odpovědný za úspěch či neúspěch řešení, které navrhl a je tudíž málo smysluplné ujednat s konzultantem složky odměňování závislé na úspěchu. Odměna konzultanta se odvozuje z denní sazby (Ribbert, 1995 s. 35 – 42).

Interim manažer na druhou stranu přebírá převážně úkoly v části implementace. Pro svou činnost je vybaven odpovídajícími pravomocemi, díky kterým může, na rozdíl od konzultanta, převzít odpovědnost za úspěch či neúspěch své práce. Odměna interim manažera se vedle denní sazby skládá z prémie závislé na úspěchu (Ribbert, 1995, s. 42).

Vera Bloemer mapuje rozdíly mezi interim manažerem a konzultantem v podobných oblastech jako Susanne Ribbert. Interim manažer je podle ní najímán na manažerský úkol, zatímco konzultant je najímán za účelem poradenství. Smluvní vztah mezi interim manažerem a podnikem a konzultantem a podnikem je uzavírán na stejné bázi (Bloemer, 2008, s. 7).

Pravomoci interim manažera souvisí s jeho úkolem, konzultant nemá v organizaci žádné pravomoci. Pracovní právo nedefinuje ochranu interim manažerů ani konzultantů. Délka působení v podniku je jak u konzultanta, tak i u interim manažera časově omezená. Interim manažer je, stejně jako konzultant, placen na základě denní sazby (Bloemer, 2008, s. 17).

I Vinod Rawat ve své knize upozorňuje na čistě poradenskou roli konzultanta. Stejně jako výše zmínění autoři popisuje interim manažery jako zodpovědné liniové manažery, kteří realizují a vedou projekt v podniku a disponují svými vlastními právy (Rawat, 2009, s. 2).

V českých médiích je rozdíl mezi interim manažerem a konzultantem popsán velice podobně: „Kromě interim manažera může firma najmout také interim konzultanta, který navrhuje řešení problému a postup, jak k cíli dospět. Nikdo od něj neočekává, že převezme velení na dobu určitou a zodpovědnost za rozhodnutí v organizaci. Naproti tomu interim manažer bývá po určitou dobu začleněn do

organizační struktury společnosti se všemi odpovědnostmi spojenými s pozicí, kterou zastává.“ (Bártová, 2010)

Zajímavý je i popis Russella a Daniella, kteří vymezují, na rozdíl od výše zmíněných autorů, rozdíl mezi interim managementem a poradenstvím z pohledu samotných interim manažerů. Uvádějí, že běžné poradenství je rozdílné od interim managementu z pohledu úsilí vynaloženého na vlastní marketing interim manažera při hledání nového pracovního působení. Předesílají, že hledání práce interim manažera jako takové vyžaduje značné marketingové náklady, stejně tak jako poradenství (Russell, Daniell, 2005, s. 51). Na druhou stranu ale stanovují, že typické poradenství se měří ve dnech nebo několika týdnech, zatímco nasazení interim manažera do podniku většinou trvá několik měsíců. A tak vznikají mnohem větší náklady na marketing, přepočítané na den v angažmá konzultanta v porovnání s náklady na den v angažmá interim manažera. Dále píší, že konzultanti platí při svém výkonu vysokou daň v podobě opakovaného sdílení svého know-how s velkým počtem zákazníků, zatímco interim manažer nepřijde při svém výkonu do styku s tak velkým množstvím zákazníků jako konzultant a investice jeho know-how, kterou při práci předá svým zákazníkům, tudíž není v souhrnu jeho celoživotního působení tak vysoká (Russell, Daniell, 2005, s. 51).

V závěru této kapitoly lze říci, že interim management je v mnoha ohledech podobný podnikovému poradenství. Odborníci se nicméně shodují na tvrzení, že interim manažeři, kteří se kromě koncepční fáze podílejí i na realizaci projektů, disponují v podniku pravomocemi souvisejícími s touto činností. Konzultanti, kteří se mnohdy podílejí pouze na koncepční fázi projektu, naopak žádné řídicí pravomoci ke svému výkonu nepotřebují, a tudíž ani žádnými nedisponují. Dále panuje názorová shoda v tom, že jsou interim manažeři při výkonu své práce, na rozdíl od konzultantů, plně začleněni do organizační struktury organizace. Právě toto jednoznačné vymezení je důležité pro problém, kterým se budu zabývat v kapitole o podmínkách pro výkon interim managementu v právním prostředí České republiky.

2 Využití interim managementu

Podnik může v konkurenci obstát jen tehdy, klade-li si jeho management stále dokola otázku, zda je pro podnik výhodnější vlastní výroba služeb či statků, nebo případný nákup služeb, statků či jejich částí od externího dodavatele (Ribbert, 1995, s. 1). Rozhodnutí, zda vyrobit či koupit, „Make or Buy“, závisí na výši nákladů, které podniku z případné výroby či nákupu vznikají, a na nekvantitativních faktorech, jako je spolehlivost případného dodavatele a kvalita vyrobených nebo zakoupených služeb či statků (Maher, Stickney, Weil, 2008, s. 232).

Mezi faktory, které vypovídají ve prospěch vlastní výroby statků či jejich komponentů a zajišťování služeb z vlastních zdrojů, se řadí především: ucelenější využití podnikové kapacity, které umožňuje větší ekonomický výnos, zánik rizik souvisejících s dodávkou zvnější, které by mohly vést k případnému zpoždění dodávky, ochrana interních informací o produktu (např. tajného designu produktu), odbourání nákladů ekvivalentních nákladům na dopravu zvnější a na zisk dodavatele, větší možnost koordinace a dohledu nad celkovou produkcí usnadňující plánování a kontrolu produkce a vyšší možnost ovlivnění kvality produktu (Longenecker, Petty, Palich, Moore, 2009, s. 563).

Mezi důvody pro nákup statků či jejich komponentů a pro nákup služeb naopak může patřit výhodnější cena, která je důsledkem koncentrace dodavatele na výrobu jednoho konkrétního statku nebo služby, menší náročnost na prostor, zařízení, schopnosti personálu a pracovní kapitál, větší flexibilita (především při výrobě sezónního zboží) a transfer rizika zastarávání na 3. osobu (Longenecker, Petty, Palich, Moore, 2009, s. 563).

Nákup zboží či služeb od jiných podniků je též známý jako „outsourcing“ (Longenecker, Petty, Palich, Moore, 2009, s. 563). Faktory ovlivňující rozhodnutí „Make or Buy“, zmíněné v knize Justina G. Longeneckera, J. Williama Pettyho, Lislíe E. Palicha a Carlose W. Moora (Longenecker, Petty, Palich, Moore, 2009, s. 563), lze aplikovat i na oblast zvažování využití personálního outsourcingu, tedy i případného nasazení interim manažera do podniku.

Interim management může být nezbytný pro budoucnost organizace, nezáleží na tom, jak dočasně v podniku působí, role, kterou interim manažer hraje, může

rozhodnout o tom, zda organizace uspěje, či neuspěje. Interim management je vhodným řešením v momentech, kdy organizace musí být provedena přechodným obdobím, nebo když je zapotřebí rychlá manažerská změna. Interim manažer dále může být nezbytný v dobách, kdy se organizaci nedaří nalézt nikoho vhodného, koho by mohla přijmout jako běžného zaměstnance. Interim manažer může organizaci uvést na cestu, kterou se budou její zaměstnanci a stálý manažer ubírat v budoucnu. V neposlední řadě nalézají interim manažeři své uplatnění i v dobách krize, kdy plní roli páru bezpečných rukou, které se chopí kormidla v těžké době (Rawat, 2009, s. 5 – 6).

Zkráceně se dá říci, že na interim management může být nahlíženo jako na krátkodobé pracovní nasazení osvědčeného executive manažera za účelem zvládnutí období přechodu, krize nebo změny v rámci organizace (Rawat, 2009, s. 1). Philip A. a Louise Wickhamovi uvádějí, že interim manažeři mohou buď převzít program změny nebo projekt nebo se ujmout specifikované role, která byla doposud zaplněna stálým zaměstnancem (P. A. Wickham, L. Wickham, 2008, s. 42). Své využití nalézá interim management v oblastech jako jsou: překlenutí volných míst, mimořádné situace jako krizový management a projektový management nebo coaching (Bloemer, 2008, s. 9).

Z většiny knih tudíž vyplývá, že interim management v podniku nalézá své uplatnění ve 3 základních oblastech. Jsou to náhrada za stálého zaměstnance neboli substituční management, projektové řízení a krizový management. Právě tyto možnosti využití mapuje ve své knize podrobně i Susanne Ribbert.

2.1 Substituční management

Situace, ve kterých se podnik setkává s náhlým uvolňováním pracovníků, které později mohou vést k pronajmutí interim manažera, nastávají v souvislosti s nemocí nebo smrtí manažera nebo majitele podniku nebo důsledkem výpovědi stálého manažera. Zatímco v případě smrti nebo výpovědi vedoucí síly je volná pozice připravena k novému dlouhodobému obsazení, vzniká v důsledku nemoci mnohdy jen krátkodobá personální potřeba (Ribbert, 1995, s. 51 – 52).

Náhlé odpadnutí hierarchicky vysoce postavené vedoucí síly s sebou přináší dalekosáhlé následky pro podnik. Když chybí kvalitativně a kvantitativně důležité personální zdroje, může dojít ke vzniku značných škod běhu podniku a k narušení jeho obchodních vztahů (Ribbert, 1995, s. 52).

„Potřeba kvalifikované náhrady v co nejkratší době je umocněna většinou dalšími okolnostmi, jako např. zpracování ročního plánu, roční závěrky nebo dokončování projektu apod. Společnost zpravidla potřebuje okamžitý nástup špičkového specialisty v oboru (finance, ekonomika, IT apod.), který je schopen v řádu dnů nastoupit na dočasně uprázdněné místo a plnohodnotně převzít odpovědnost za běžící agendu.“ (www.asociace-im.cz)

V případě krátkodobého odpadnutí vedoucí síly má podnik hned několik možností. Může použít své vlastní manažerské zásoby, pokud nějaké má. Je ovšem na uvážení každého podniku, zda mají náklady na hospodaření se zásobami odpovídající využití. Je otázkou, zda osoba, která má v podniku nejasnou perspektivu, v něm dlouhodobě vydrží (Ribbert, 1995, s. 52).

Jestliže v podniku nejsou k dispozici žádné personální nadkapacity k zaplnění náhle vzniklých volných míst, je doporučováno pečlivé plánování následnictví a zastoupení v podniku (Ribbert, 1995, s. 52). Na jeho základě je například možno přikročit k horizontálnímu nebo vertikálnímu přeložení skupiny zaměstnanců, kteří společně převezmou plnění úkolů nepřítomné vedoucí pracovní síly. Jejich vlastní úkoly jsou poté převedeny na jiné oddělení. Vzniklou personální potřebu je možno pokrýt externí pracovní silou (Ribbert, 1995, s. 54).

Jestliže nejsou uvnitř podniku žádné pracovní síly vhodné k dočasnému nahrazení práce nepřítomného vedoucího pracovníka, je možné zvážit najmutí interim manažera nebo, při dlouhodobé nepřítomnosti, najmutí nového stálého manažera (Ribbert, 1995, s. 54). V případě dlouhodobé nepřítomnosti vedoucí pracovní síly by mělo být v prvním kroku zváženo, zda nemůže být pro vzniklou volnou pozici rekrutována některá z interních pracovních sil podniku. Pokud ano, je nutné zvážit, zda je tato pracovní síla plně připravena převzít úkoly tohoto pracovního místa, nebo jestli potřebuje čas k další kvalifikaci. V případě, že pracovní síla ještě není připravena, je nutné najít na dobu její přípravy na budoucí zaměstnání náhradu, která nástupce případně i zapracuje (Ribbert, 1995, s. 56). Touto náhradou může být

jeden nebo více zaměstnanců podniku, anebo v případě, že tato varianta není možná, může být najat interim manažer (Ribbert, 1995, s. 56).

Pokud není možné najít náhradu za nepřítomného manažera ve vnitřních zdrojích podniku, musí být záskok obstarán z pracovního trhu mimo podnik. Susanne Ribbert poznamenává, že se stoupajícím umístěním manažera v podnikové hierarchii stoupají i nároky na výběrové řízení tohoto manažera, které může trvat poměrně dlouho. K překonání fáze mezi uvolněním vedoucí pracovní síly a zahájením práce nového manažera, musí být opět zváženo nasazení pracovní náhrady (Ribbert, 1995, s. 58).

Nasazení externího interim manažera v případě náhlého uvolnění vedoucí pracovní síly na úrovni top nebo středního managementu s sebou přináší několik výhod. Jsou to především vysoká rychlost procesu vyhledání, pronajmutí a propuštění interim manažera a fakt, že díky nasazení interim manažera nedochází v podniku k narušení činnosti ostatních pracovníků. Dále v případě interim manažera odpadá dlouhý čas na zapracování (Ribbert, 1995, s. 58).

„Za to je naopak očekáváno ocenění, které výrazně převyšuje běžnou mzdu řadového manažera na stejné pozici. Z praxe lze odvodit, že běžná doba působení interim manažera v takovémto režimu je od několika týdnů do ca 6 měsíců.“
(www.asociace-im.cz)

2.2 Projektový management

Existují různé druhy projektů. Liší se na základě adresáta výsledku projektu, který může být z hlediska podniku interní nebo externí. Z pohledu objektu projektu rozlišujeme projekty, které se týkají fyzického předmětu a abstraktního objektu (Ribbert, 1995, s. 73). Projekty se dále dělí na základě rozsahu působení výsledků projektu na projekty operativní, taktické a strategické. Interim management je vhodný pro všechny tyto projekty (Ribbert, 1995, s. 74). Možnými nositeli projektového managementu může být tým rekrutovaný v rámci organizace nebo tým externích pracovníků najatých na dobu trvání projektu (Ribbert, 1995, s. 78).

V rámci interních zdrojů podniku mohou být nositeli projektů vedení podniku (především u strategických projektů), vedoucí jednotlivých oddělení (převážně u taktických projektů) anebo řadoví zaměstnanci z centrálních oddělení nebo štábů,

kteří mohou na základě svých odborných kompetencí převzít poradenskou funkci v rámci projektu a jen zřídka přebírají u projektového managementu vedoucí funkci (Ribbert, 1995, s. 79).

Externí pracovní skupiny v rámci projektového managementu se mohou skládat z dodavatelů (v rámci strategických a taktických projektů), klíčových zákazníků (v případě projektů v oblasti zákaznických služeb nebo distribuce), konzultantů, kteří u strategických a taktických projektů mohou převzít roli generalistů nebo specialistů a plní analytické nebo koncepční úkoly (Ribbert, 1995, s. 80) a interim manažerů, kteří na rozdíl od konzultantů disponují i odpovídajícími vedoucími pravomocemi souvisejícími s realizací projektu (Ribbert, 1995, s. 81).

Volba dominantního nositele projektového managementu souvisí s podnikovou situací a druhem projektu (Ribbert, 1995, s. 81). Rozhodnutí mezi interními a externími nositeli projektového managementu závisí z velké části na nárocích na neutralitu a objektivitu vedení projektu. Výhody externích nositelů vstupují do popředí například při zavádění projektů, které mohou mít negativní dopady na zaměstnance podniku, a to především z důvodu nezajatosti těchto externích nositelů (Ribbert, 1995, s. 82) neformálními vztahy v rámci organizace.

Dalším rozhodujícím faktorem při výběru mezi externím a interním dominantním nositelem projektového managementu je míra odborného know-how v rámci organizace. V momentě, kdy v organizaci nejsou k dispozici žádné volné dostačující zdroje, musí podnik pro výkon projektového managementu najmout externí pracovníky (Ribbert, 1995, s. 83).

Názor Susanne Ribbert zastává i Česká asociace interim managementu, která na svých webových stránkách uvádí: „PROJEKTOVÝ interim management připadá v úvahu v situacích, kdy společnost zpracovává nějaký specializovaný či náročný projekt, k jehož vedení nemá dostatek vlastních specialistů, nebo přímo potřebuje speciální know how.“ (www.asociace-im.cz)

Výhodou interních zdrojů je znalost specifického podnikového prostředí. (Ribbert, 1995, s. 84) Vinod Rawat upozorňuje na překážky, na které naráží manažer, který je pověřen vedením projektu v rámci podniku, jehož prostředí je pro něj nové. Takový manažer se nachází v úplně novém teritoriu a na projektu

spolupracuje s lidmi, které nezná a kteří neznají jeho, musí čelit nové kultuře, neznámým pravidlům a procesům. Manažera, kterému se s výsledky své práce zodpovídá, navíc zná nejspíš jen z přijímacího pohovoru a tak musí co nejrychleji zjistit, jak s tímto manažerem komunikovat, jaká jsou jeho očekávání a do jaké míry je při výkonu své práce svobodný. (Rawat, 2009, s. 37) Využití interních zdrojů je vhodné v případě vysoké citlivosti a nutnosti utajení projektu (Ribbert, 1995, s. 84).

2.3 Krizový management

„Z aktivit podniku do jeho okolí a ze změn okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají podniku, a z dysfunkce mezi podnikovými systémy vyplývá velké množství rizik.“ (Zuzák, 2004, s. 29) Působením rizikových faktorů dochází k narušování rovnováhy mezi podnikem a jeho okolím a stejně tak je „narušována rovnováha mezi jednotlivými subsystémy uvnitř podniku.“ (Zuzák, 2004, s. 35) Narušení rovnováhy nad rámec stabilního prostorů může vést ke krizi podniku (Zuzák, 2004, s. 35).

Důležitým okamžikem je pro podnik identifikace krize, která je nezbytnou podmínkou pro zahájení krizového řízení. „Krizové řízení je zaměřeno na vyvedení podniku z krize“. (Zuzák, 2004, s. 37) Řešením včas odhalené krize „může podnik dosáhnout vyšší pozice, než v které byl před krizí. (...)“ Krize může být pro podnik příležitostí (Zuzák, 2004, s. 145 – 146).

Akutní krize s sebou přináší vyšší nutnost jednání a rozhodování pod tlakem. Pokud management nezvládne překonat akutní krizi, končí podnik v platební neschopnosti, která může vyústit až v zánik podniku. Nasazování interim manažerů za účelem zvládnutí akutní krize je přisuzován obzvláště velký význam (Ribbert, 1995, s. 59).

Pojem krizový management pod sebou skrývá plánování, organizování a kontrolu prostředků (Ribbert, 1995, s. 60). V průběhu akutní krize by se mělo v rámci zamezení platební neschopnosti úsilí vedoucích podniku soustředit nejprve na

zajištění likvidity podniku a na snížení popřípadě stabilizování míry zadlužení (Ribbert, 1995, s. 60).

Stejně jako u projektového managementu, je i u krizového managementu nezbytné určit dominantní nositele, kteří budou zodpovědní za koncepci a zavádění prostředků na zvládnutí krize a za jejich úspěch (Ribbert, 1995, s. 62). Dominantní nositelé dělají rozhodnutí zásadní pro zvládnutí krize. K tomu patří vedle plánování, koordinace a zavádění prostředků také organizační formování a zajištění souladu procesů krizového managementu (Ribbert, 1995, s. 62).

Rozlišujeme externí a interní nositele krizového managementu (Ribbert, 1995, s. 62). Mezi interní nositele krizového managementu patří vedoucí síly vyšších hierarchických úrovní, které jsou na základě svých typických vlastností a vedoucího potenciálu centrálními nositeli krizového managementu (Ribbert, 1995, s. 63). Dalšími interními nositeli krizového managementu jsou pracovníci z centrálních nebo štábních útvarů. Tito nebývají zodpovědní za vedení krizového managementu. Mohou ale díky svým odborným znalostem a know-how převzít dílčí úkoly (bez rozhodovacích pravomocí). Dalšími možnými nositeli krizového managementu jsou zaměstnanci těch oddělení, kterých se prostředky na zvládnutí krize přímo dotýkají. A to proto, že znají oborová specifika problému, díky čemuž mohou přispět ke správné volbě a realizaci těchto prostředků. Součástí interního týmu pro vyřešení krize podniku může být eventuálně i člen podnikového kontrolního orgánu (Ribbert, 1995, s. 64).

Externími nositeli krizového managementu mohou být vedoucí síly z bank, které mají zájem na tom, aby působily na záchraně svého zákazníka. Dále může být externím nositelem krizového managementu konzultant (Ribbert, 1995, s. 65), který poskytne podniku analýzu situace a koncepci možných řešení krize. Při realizaci a implementaci plánu je ovšem podíl konzultanta minimální (Ribbert, 1995, s. 66). Interim manažer může převzít vedení podniku do doby zvládnutí krize. Interim manažeři, kteří se specializují na krizový management, disponují zpravidla dlouholetými zkušenostmi v oblasti podnikové sanace a mají pro to potřebné speciální znalosti (Ribbert, 1995, s. 66).

Při volbě dominantního nositele krizového managementu z řad externě recruitovaných nositelů se jako nejlepší volba nabízí interim manažer. Činnost konzultanta se v případě krizového managementu omezuje na fázi analýzy a koncepce. Krizový management prováděný pracovní silou z banky není příliš častý, protože není obvyklé, aby byli pracovníci bank uvolněni na dlouhou dobu pro výkon práce v jiném podniku (Ribbert, 1995, s. 67).

A tak se redukuje diskuze o dominantním nositeli krizového managementu na porovnání interim manažera a vedení podniku. Aspekty, které je nutné zvážit při volbě mezi interim manažerem a interním manažerem podniku, jsou příčina krize, mocenské postavení jednotlivých zainteresovaných skupin, požadavek na neutralitu a objektivitu u interních subjektů podílejících se na zvládnutí krize, kvalitativní úroveň know-how pro zvládnutí krize personální kapacity podniku, kvantitativní úroveň vnitřních zdrojů podniku (časové kapacity) ke zvládnutí krize (Ribbert, 1995, s. 67).

Obzvláště v případech, kdy se krize podniku váže na chyby a slabé stránky managementu podniku, je nutné si klást otázku, zda by mělo být zvládnutí krize vykonáno interním managementem podniku. Je vhodné udělat analýzu chyb a slabých stránek managementu. Neúspěchy nemusejí jednoznačně znamenat, že je management podniku nekompetentní. Problematické je ale, když je krizová situace vyvolána chybějící kvalifikací nebo chybným chováním managementu. Při takových příčinách krize by měl být k vyřešení krize povolán externí nositel krizového managementu. Jestliže příčina krize není objektivně způsobena managementem, nemluví nic proti využití interního krizového managementu (Ribbert, 1995, s. 68).

„Doprovodným jevem ke krizím je stres, který se projevuje jak u řadových pracovníků, tak, a možná ještě více, u jejich nadřízených. Stres vzniká v situacích, kdy dochází k ohrožení člověka. V krizi je zaměstnanec ohrožen možností ztráty zaměstnání a dostává se do sociální nejistoty, je ohrožena jeho pozice v podniku, krize způsobuje narušení jeho stereotypů a vyžaduje změnu v jednání. V některých krizích je nutné změnu realizovat v krátkém časovém úseku a pod tlakem dalších subjektů – spolupracovníků, vlastníků, dodavatelů, odběratelů.“ (Zuzák, 2004, s. 131)

Právě riziko zvýšeného stresu interních pracovníků při řešení krize podniku a chyb, které mohou v důsledku působení stresu vzniknout, je možno eliminovat

nasazením externího nositele krizového managementu, jehož jednání nebude ovlivněno vyhlídkou možné ztráty zaměstnání.

Co se týče nasazení interim manažera v závislosti na velikosti podniku: „Malé a střední podniky jsou více náchylné ke krizím. Vyplývá to především z nedostatku kapitálu a zkušeností.“ (Zuzák, 2004, s. 143) „Malé a střední podniky jsou dosti často rodinnými podniky, kde vlastník je současně vrcholovým vedoucím pracovníkem, a v podniku jsou zaměstnáváni další rodinní příslušníci. To klade vysoké nároky na vlastníka, protože vedení malého podniku vyžaduje široké a univerzální znalosti a schopnosti, kterými (vlastník, pozn. autora) téměř nemůže disponovat. Zároveň finanční síla malého a středního podniku není tak velká, aby si vlastník mohl zaplatit účetní firmu nebo další poradce a odborníky.“ (Zuzák, 2004, s. 139) To se týká i najmutí interim manažera. V České republice činí sazba za den pronajmutí služeb interim manažera přibližně 30 000 Kč (Bártová, 2010). Tak vysoký výdaj může být pro malé a středně velké podniky neúnosný.

Závěrem této kapitoly lze říci, že interim management nalézá své uplatnění v širokém spektru podnikových situací. Kromě výhody rychlého nasazení interim manažera v případě potřeby podniku zaplnit náhle uprázdněné pracovní místo, se výhody využití služeb interim manažera projevují obzvláště při jeho nasazení do pozice dominantního nositele projektového nebo krizového managementu. Výhody nasazení interim manažera do podniku spočívají konkrétně v jeho rychlé adaptaci na podmínky neznámého podniku, vysoké odbornosti, bohatých zkušenostech s problémy, na jejichž řešení je nabit, a v neposlední řadě v jeho nezájatosti ve vztahu k podniku a jeho pracovníkům.

To potvrzují i interim manažeři, se kterými jsem osobně mluvila. „Jednoho dne jsem si uvědomil, že působení v pozici zaměstnance neumožní člověku dosáhnout změn, kterých je v té době v podniku potřeba. Firma má plán a předem stanovené požadavky na změny. Jako zaměstnanec začnete trpět profesní slepotou, nemůžete být tolik aktivní, dochází k prodávám. Naopak v momentě, kdy si firma najme interim manažera, ví, proč ho platí, motivace ke změně je na obou stranách mnohem větší. Když interim manažer navrhne změnu, řeknou: Ano, skvělé! Když s podobnou změnou přijde zaměstnanec, třeba i na vysoké pozici, je z toho diskuze. Prosazovat změny z postu zaměstnance je těžké, když Vám šéf podesáté smete návrh na změnu

ze stolu, ztrácíte motivaci," říká interim manažer Petr Jiránek (Petr Jiránek, 22. 7. 2011, osobní sdělení).

I další český interim manažer, Martin Bednár, razí názor, že při prosazování změn z pozice stálého zaměstnance hrozí: „příliš velká provázanost manažerů s firmou. Změny by měly být objektivní, měly by vycházet z potřeb trhu, ale ve skutečnosti realizátoři změn zohledňují to, jak koho znají. To je principálně špatně, interim manažeři si mohou dovolit jít proti komukoliv. (...) Pláč, slzy a nářek patří k povolání interim manažera, interim manažer si ale takové situace nebere osobně, vnímá je objektivně, protože není k podniku připoután neformálními vazbami (...). U stálého manažera je váha jeho argumentů dána vahou jeho pozice. Svému nadřízenému nemůžete naznačit, že nemá pravdu, i když je to tak. Naopak, když někdo pracuje jako interim manažer, prosazování jeho návrhů závisí na síle jeho argumentů... To mě na mé práci opravdu baví.“ (Martin Bednár, 11. 7. 2011, osobní sdělení)

Nevýhoda nasazení interim manažera oproti stálým zaměstnancům podniku může vyplynout v případě vysoké citlivosti situace, na jejíž zvládnutí je interim manažer najat. Toto riziko lze ovšem v praxi eliminovat uzavřením dohody o mlčenlivosti, ochraně informací a zákazu jejich zneužití.

3 Právní zakotvení interim managementu

3.1 Flexibilní práce v právním kontextu Evropské unie

Zelená kniha Evropské komise z roku 2006 o modernizaci pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století, poukazuje na nutnost zvýšení flexibility podniků, kterou způsobil rapidní technologický růst, zvýšená hospodářská soutěž plynoucí z globalizace, měnící se zákaznická poptávka a významný růst sektoru služeb... vznik just-in-time managementu, snižování investičního horizontu podniků, rozvoj informačních a komunikačních technologií a zvýšený výskyt změn poptávky. Zvýšení flexibility podniků s sebou přináší potřebu rozšíření škály druhů pracovních smluv (Komise evropských společenství, 2006, s. 5).

Tradiční model zaměstnaneckého vztahu nemusí být vhodný pro pracovní síly, které se musí přizpůsobovat změnám na trhu a chtějí využívat možností, které jim globalizace nabízí. Také organizace mohou v souvislosti s příliš vysokou ochranou pracovníků při uzavírání pracovních smluv vykazovat neochotu přijímat nové zaměstnance v dobách ekonomického růstu. Flexibilní modely smluvních pracovních vztahů, tzv. alternativní pracovní poměry, mohou vést v organizacích ke zvýšené kreativitě v oblasti lidských zdrojů a mohou být výhodou v hospodářské soutěži (Komise evropských společenství, 2006, s. 5).

Pojmem „alternativní pracovní poměr“ jsou označovány všechny formy zaměstnání, které se liší od normálního pracovního chování, tedy práce na plný úvazek na bázi dlouhodobé závislé pracovní činnosti. Alternativní pracovní poměr je změnami na trhu ovlivněn silněji než běžný pracovní poměr. Délka a způsob pracovního chování se v případě alternativního pracovního poměru podřizují momentální potřebě po určité kvalifikaci. Z tohoto důvodu bývá alternativní pracovní poměr označován též jako „flexibilní“, „kontingentní“ (nahodilý) a „orientovaný na trh“ (Rybníková, 2011, s. 2).

Mezi flexibilní formy zaměstnání se řadí pracovní poměr na dobu určitou a práce konané mimo pracovní poměr, částečné pracovní úvazky včetně tzv. minizaměstnání, práce na zavolání a sdílení práce, práce z domova, práce s flexibilní pracovní dobou, příležitostné pracovní úvazky, tzv. trojúhelníkové pracovní vztahy a pracovní vztahy vycházející z občanského práva (Nekolová, 2010).

Pracovní vztahy vycházející z občanského práva jsou též označovány jako samostatná výdělečná činnost. Samostatná výdělečná činnost snižuje přímé i nepřímé náklady spojené s prací a umožňuje pružnější řízení zdrojů v reakci na nepředvídané hospodářské okolnosti. (...) V mnoha případech je (samostatná výdělečná činnost, pozn. autora) výrazem svobodného rozhodnutí pracovat samostatně s možností přímější kontroly podmínek práce a odměňování, a to i přes nižší míru sociální ochrany (Komise evropských společenství, 2006, s. 8).

Zelená kniha Evropské komise z roku 2006 o modernizaci pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století, upozorňuje na riziko tzv. skrytého zaměstnání, ke kterému „dochází tehdy, když je zaměstnanec klasifikován jako osoba v jiném než zaměstnaneckém postavení s cílem skrýt jeho skutečný právní status, a tak se vyhnout nákladům, jako jsou daně nebo příspěvky na sociální zabezpečení. Tato nezákonná praxe může mít podobu zneužití občanskoprávních nebo obchodněprávních ujednání.“ (Komise evropských společenství, 2006, s. 11)

„Komise zdůrazňuje, že problém osob předstírajících samostatnou výdělečnou činnost ve snaze obejít vnitrostátní právní předpisy by měly řešit především členské státy.“ (Komise Evropských společenství, 2006, s. 11) Zelená kniha Evropské komise o modernizaci pracovního práva z roku 2006 dále upozorňuje na pojem „ekonomicky závislá práce“ a popisuje situace, které se nacházejí mezi dvěma zavedenými pojmy, tedy zaměstnáním neboli prací v podřízeném postavení, a samostatnou výdělečnou činností, tedy prací v nezávislém postavení. Pracovníci, kterých se ekonomicky závislá práce týká, nemají pracovní smlouvu. Pracovní právo se na ně nemusí vztahovat, protože se pohybují v „šedé zóně“ mezi pracovním a obchodním právem. Přestože formálně vykonávají „samostatnou výdělečnou činnost, svým příjmem jsou ekonomicky závislí na jediném zmocniteli nebo klientovi/zaměstnavateli.“ (Komise Evropských společenství, 2006, s. 11) Evropská komise dále zdůrazňuje, že „Tuto situaci je třeba zřetelně odlišovat od záměrně nesprávné klasifikace samostatné výdělečné činnosti.“ (Komise evropských společenství, 2006, s. 11)

I přes výzvu Evropské komise k důslednému právnímu rozlišování mezi tzv. ekonomicky závislou prací a záměrnou nesprávnou klasifikací samostatné výdělečné činnosti vstoupila 1. 1. 2012 v České republice v platnost novela zákona, která klasifikuje výkon ekonomicky závislé práce jako nelegální práci. Touto problematikou,

kteřá se tŷká i vŷkonu interim manaŷerŷ, jejichŷ ŷravnŷ vztahy mnohdy vychází z občanského ŷráva, se budu podrobnŷji zabŷvat v následujících podkapitolách.

3.2 Spolupřáće s interim manaŷery v kontextu českého ŷráva

3.2.1 Smluvní modely spolupřáće s interim manaŷerem

V rámci českého ŷravnŷho ŷystému existuje moŷnost spolupřácovat s interim manaŷery na základŷ tří smluvních modelŷ. Jsou to: *dočasné ŷřidŷlení interim manaŷera ŷrostřednictvím agentury ŷráće dle ŷracovněŷravnŷních ŷředpisŷ, kombinace 3 bilaterálních vztahŷ mezi interim manaŷerem, agenturou ŷráće a klientem a bilaterální obchodněŷravnŷí vztah interim manaŷera jakoŷto osoby samostatně vŷdŷlečně činné a klienta* (Eva Bernadet, 15. 9. 2011, osobní sdŷlení).

Dočasné ŷřidŷlení interim manaŷera ŷrostřednictvím agentury ŷráće dle ŷracovněŷravnŷních ŷředpisŷ nalézá své ŷravnŷí zakotvení v ŷákoníku ŷráće č. 262/2006 Sb. hl. V. ŷ307a, který definuje agenturní zamŷstnávání jako: *závislou ŷráci [...], kdy zamŷstnavatel na základŷ povolení podle zvláštního ŷravnŷho ŷředpisu (dále jen „agentura ŷráće“) dočasné ŷřidŷluje svého zamŷstnance k vŷkonu ŷráće k jinému zamŷstnavateli na základŷ ujednání v ŷracovní smlouvŷ nebo dohodŷ o ŷracovní činnosti, kterým se agentura ŷráće zaváŷe zajistit svému zamŷstnanci dočasnŷ vŷkon ŷráće podle ŷracovní smlouvy nebo dohody o ŷracovní činnosti u ŷŷivatele (zamŷstnavatele, pozn. autora) a zamŷstnanec se zaváŷe tuto ŷráci konat podle pokynŷ ŷŷivatele a na základŷ dohody o dočasném ŷřidŷlení zamŷstnance agentury ŷráće, uzavřené mezi agenturou ŷráće a ŷŷivatelem*. (Eva Bernadet, 15. 9. 2011, osobní sdŷlení).

Ze zákoníku práce dále vyplývá, že dočasně přidělený zaměstnanec nesmí být znevýhodněn v oblasti mzdových a pracovních podmínek oproti zaměstnanci na srovnatelné pozici. *Agentura práce nemůže téhož zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce u téhož uživatele na dobu delší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích*, kromě případů, kdy zaměstnanec agentury práce působí jako náhrada za *zaměstnankyni uživatele, která čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, nebo za zaměstnance, který čerpá rodičovskou dovolenou.*

Uživatel nemá v tomto případě vůči interim manažerovi právní subjektivitu (Eva Bernadet, 15. 9. 2011, osobní sdělení). *Ukládá sice zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, [...] nesmí však vůči zaměstnanci agentury práce činit právní úkony jménem agentury práce.* (Zákoník práce č. 262/2006 Sb., hlava V, §307a)

V případě *kombinace tří bilaterálních vztahů mezi interim manažerem, agenturou práce a klientem*, spolu agentura práce a klient, na rozdíl od dočasného přidělení interim manažera prostřednictvím agentury práce dle pracovněprávních předpisů, uzavírají obchodní smlouvu, jejímž *předmětem [...] je zajištění interim manažera pro klienta prostřednictvím agentury.* *Současně je uzavírána obchodní smlouva mezi agenturou práce a interim manažerem. [...] Předmětem této smlouvy je zajištění uplatnění pro interim manažera u konkrétního klienta či klientů.* Mezi interim manažerem a klientem může být, na rozdíl od dočasného přidělení interim manažera prostřednictvím agentury práce dle pracovněprávních předpisů, také *uzavírána obchodní smlouva nebo pracovní smlouva [...], jejímž předmětem [...] je úprava působení interim manažera přímo u klienta.* (Eva Bernadet, 15. 9. 2011, osobní sdělení)

Při kombinaci tří bilaterálních vztahů mezi interim manažerem, agenturou práce a klientem (uživatelem), dochází k riziku sankcionování v důsledku *obcházení pravidla dočasného přidělení dle pracovněprávních předpisů* ve vztahu agentury práce a klienta, klienta a interim manažera i ve vztahu mezi agenturou práce a interim manažerem. *Vztah mezi klientem a interim manažerem a vztah mezi agenturou práce a interim manažerem* může být sankcionován jako nelegální práce (Eva Bernadett, 15. 9. 2011, osobní sdělení).

3.2.2 Vliv novely zákona o zaměstnanosti na činnost interim manažerů

Ekonomicky závislá práce osob samostatně výdělečně činných je od 1. ledna 2012 nelegální a tato skutečnost se kromě činnosti interim manažerů působících v rámci kombinace tří bilaterálních vztahů mezi interim manažerem, agenturou práce a klientem významně dotýká také bilaterálních obchodněprávních vztahů interim manažera, jakožto osoby samostatně výdělečně činné a klienta.

Bilaterální obchodněprávní vztahy interim manažera jakožto osoby samostatně výdělečně činné a klienta se opírají o přílohu č. 4 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, který stanovuje, že je *Poradenská a konzultační činnost [...] živnost volná*. Mezi interim manažerem a klientem je „uzavírán obchodní závazkový vztah“ na základě nominální smlouvy *dle Obchodního zákoníku* (Eva Bernadet, 15. 9. 2011, osobní sdělení).

§ 5 písm. e) zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ovšem definuje nelegální práci jako: *1. výkon závislé práce⁸¹⁾ fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah⁸²⁾*. A nové znění § 2 zákona č. 262/2006 Sb. stanovuje, že: (1) Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. (2) Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.

Interim manažeři mohou tudíž i nadále pracovat jako osoby samostatně výdělečně činné v rámci *bilaterálních obchodněprávních vztahů s klientem*. Ve smlouvě, kterou s odběratelem svých služeb uzavírají, ale musí být naprosto eliminovány znaky závislé činnosti, které vyplývají z výše zmíněného § 2 zákona č. 262/2006 Sb. Interim manažer nesmí na pracovišti vstupovat do vztahů nadřízenosti či podřízenosti. Musí jednat svým vlastním jménem. Ve smlouvě mezi interim manažerem a podnikem by neměla být zakotvena povinnost interim manažera řídit se pokyny odběratele. Měla by existovat možnost zastoupení interim manažera jinou osobou. Práce musí být vykonávána na náklady, ať už se jedná o náklady na nákup

pomůcek k výkonu práce či na pronájem kanceláře, a odpovědnost interim manažera. Pracovní doba interim manažera nesmí být předem vymezena.

Ing. Alžběta Haniková, sekretářka České asociace interim managementu, uvádí jako vhodnou alternativu k pevné pracovní době stanovení doby, ve které musí interim manažer dokončit svůj projekt, bez pevného určení hodin, které musí vypracování tohoto projektu věnovat (Alžběta Hanikova, 26. 4. 2012, osobní sdělení). Výkon práce interim manažera by dále neměl probíhat výhradně na pracovišti odběratele jeho práce.

Otázka je, zda interim manažer splňující výše zmíněné podmínky není spíše konzultantem nebo alespoň na půli cesty mezi interim managementem a poradenstvím. V momentě, kdy je interim manažer zařazen do struktury organizace, vzniká riziko, že bude nařčen z výkonu nelegální práce, za jejíž výkon hrozí pokuta ve výši 100 000 Kč, a za umožnění výkonu nelegální práce může být podniku v současné době udělena pokuta od 250 000 Kč až do výše 10 000 000 Kč (Alžběta Hanikova, 26. 4. 2012, osobní sdělení).

Ačkoli mnoho výzkumů dokazuje, že je interim management v podniku prospěšný (<http://www.interimmanagement.uk.com/case-studies>), momentální právní prostředí České republiky výkon interim managementu komplikuje. Což je škoda obzvláště v době, kdy se česká ekonomika nachází v recesi. Dochází k tomu i přes jasné doporučení Evropské komise ke zřetelnému rozlišování mezi *záměrně* nesprávnou *klasifikací samostatné výdělečné činnosti* a ekonomicky závislou prací, tedy pracovníků, kteří se *pohybují v „šedé zóně“ mezi pracovním a obchodním právem*. Zájmy interim manažerů v České republice hájí Česká asociace interim managementu, které je věnována následující kapitola.

4 Asociace interim managementu

V červenci roku 2010 vzniklo v České republice občanské sdružení s názvem Česká asociace interim managementu (CAIM). Posláním CAIM je *sjednotit interim manažery, zprostředkovatele interim managementu a zájemce o interim management, vybudovat fungující platformu pro oblast interim managementu v ČR, standardizovat úroveň interim managementu a služeb v této oblasti, šířit osvětu o jeho výhodách a možnostech (www.asociace-im.cz), „...identifikovat aplikaci interim managementu v praxi a dostat do naší legislativy něco, co by fungování interim managementu pomáhalo.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)*

Členové České asociace interim managementu se svým členstvím hlásí k určitému způsobu práce a kodexu. (Ján Dolejš, 13. 7. 2011, osobní sdělení) Mají možnost aktivně se podílet na aktivitách asociace, předkládat návrhy, podněty či připomínky k jejím činnostem. (www.asociace-im.cz) Členství v asociaci je zároveň dobrým marketingovým nástrojem, protože zvyšuje prestiž svých členů a přispívá k jejich zviditelnění. V neposlední řadě nabízí Česká asociace interim managementu svým členům podporu a *poradenství a příležitost účastnit se seminářů, kulatých stolů a jiných akcí [...] na aktuální témata týkající se interim managementu.* (www.asociace-im.cz)

„I v západních státech existují [...] asociace, v nichž se sdružují interim manažeři, zprostředkovatelé, ale i právní podpora či pojistitelé. Pravidelné průzkumy sledují vývoj interim managementu podle sektoru, úkolu, odměny a způsobu udělování mandátu,“ uvádí Jana Martinová (In Bártová, 2010).

Nyní srovnám působení České asociace interim managementu s činností britské Interim Management Association. Interim Management Association, zkráceně IMA, působí na britském trhu již od roku 1987 a 25 let zkušeností se projevuje na rozsahu její činnosti (www.interimmanagement.uk.com). IMA sdružuje většinu nejvýznamnějších zprostředkovatelů v oblasti interim managementu působících na místním trhu. Na rozdíl od CAIM ale nejsou členy Interim Management Association interim manažeři jakožto jednotlivci.

Zprostředkovatelé, kteří žádají o členství v Interim Management Association, jsou podrobováni přísným testům kvality, a v případě úspěchu získávají značku IMA Approved, která jejich případným zákazníkům dokládá, že se zprostředkovatel seznámí s organizací klienta, s jeho požadavky a poskytne mu objektivní profesionální radu ohledně využití interim managementu, sestaví popis práce a plán projektu, ze kterých zřetelně vyplýne popis a rozsah činností poskytovaných interim manažerem. Zprostředkovatelé, kteří jsou držiteli značky IMA Approved, vyhledávají komplexním způsobem náležitě kvalifikovaného interim manažera a představí klientovi pouze kandidáty, se kterými se už dříve setkali, kteří mají pojištění odpovědnosti za škody a jsou seznámeni se situací klienta (www.interimmanagement.uk.com).

Značka IMA Approved dále dokládá, že její držitelé vykonávají komplexní hodnocení kandidátů zahrnující rozhovory a porovnání vlastností a kvalifikací kandidáta s profilem hledaného interim manažera. Poskytnou podporu klientovi a interim manažerovi v případě, že započne jejich spolupráce. Provádí nezbytnou kontrolu na Úřadu o trestních záznamech a jedná v souladu s Ochranou zranitelných dospělých a se Zákonem o ochraně dětí. Představují opravdového zastánce rovnosti a diverzity. Mají adekvátní pojištění, které pokrývá rizika vznikající z jeho činnosti. Dále zajišťuje silný systém reklamací. A v neposlední řadě poskytují interim manažerům nejlepší trénink (www.interimmanagement.uk.com).

Jak jsem již zmiňovala výše, i Česká asociace interim managementu uděluje svým členům certifikáty. Na webových stránkách CAIM (www.asociace-im.cz) ale není přesně stanoveno, co vlastnictví certifikátu dokládá. Právě takové vymezení by přitom dle mého názoru vedlo k lepší orientaci veřejnosti na českém trhu s interim managementem. Stejně jako CAIM i Interim Management Association pořádá různé akce týkající se problematiky interim managementu.

Interim Management Association na svých webových stránkách (www.interimmanagement.uk.com) dále uvádí přesnou definici interim managementu, vymezuje vlastnosti dobrého interim manažera a poukazuje na výhody, které využití interim managementu podniku přináší. I to dle mého názoru

přispívá k postavení Interim Management Association jako nezaujatého orgánu, jejímž cílem je v první řadě informovat a zlepšit orientaci veřejnosti v oblasti interim managementu.

Na rozdíl od CAIM zveřejňuje Interim Management Association několik případových studií, které mapují nasazení interim manažerů v reálných organizacích, čímž přibližuje možnosti využití interim managementu a podkládá svá tvrzení o výhodách interim managementu reálnými výzkumy. Otázkou je, zda je česká společnost připravena na zveřejňování případových studií provedených v podnicích, které interim management využily. Podle Martina Bednára je lidmi v České republice interim management často vnímán jako projev slabosti managementu podniku. „Tak to ale vždy být nemusí. Stávající manažeři zkrátka nemusí být pro úkol, na který je interim manažer najat, vhodní. Nemají čas, dostatek know-how nebo jsou příliš svázáni s firmou... V západních zemích je situace opačná, najmutí interim manažera je veřejností vnímáno pozitivně.“ (Martin Bednár, 11. 7. 2011, osobní sdělení)

Závěrem této kapitoly lze říci, že britská Interim Management Association je ve velké míře zaměřená na podniky, které zvažují pronajmutí interim manažera, a na informování široké veřejnosti. Klade důraz na osvětu o interim managementu, popisuje jeho výhody a oblasti využití přímo na svých webových stránkách. I CAIM plní svou informační funkci a pořádá akce, na kterých o interim managementu informuje. Právě členové České asociace interim managementu mi při vypracovávání mé bakalářské práce velmi pomohli. Ke zkvalitnění informačního poslání CAIM by dle mého názoru velkou měrou přispělo rozšíření jejích webových stránek. To by vedlo ke sjednocení informací o interim managementu v České republice.

5 Kompetence interim manažera

Teoretici managementu se již od počátku dvacátého století zabývají funkcemi managementu. Prvním směrem, který zdůrazňoval *koordinální úlohu vedoucích pracovníků, ...* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22) byla škola správního řízení. Známy je především *koncept „manažerských funkcí“*, který vymezil jako hlavní manažerské funkce *plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22). I směry současného manažerského myšlení věnují velkou pozornost osobnosti a funkcím manažerů.

V rámci Procesních přístupů, které vycházejí ze Správního řízení, jsou definována *obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 23). Psychologicko-sociální přístupy zaměřují svou pozornost... *na soubor činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, a pak zejména na jejich vedení a další personální práci (jde vlastně o dvě manažerské funkce účelově vyjmuté z jejich celkového komplexu). [...]* *Systémové přístupy vycházejí z nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku. [...]* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24)

Kvantitativní přístupy spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritimizovaných postupů, a tyto používají především ... při řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh... (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24) *Empirické přístupy vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků z manažerské praxe [...]* a podávají obvykle velmi konkrétní *doporučení k manažerskému jednání.* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 25)

Z výše zmíněného vyplývá, že *moderní management není názorově homogenní.* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 26) Z různých přístupů vzešly různé definice funkcí manažera a názory na způsoby, jakými by manažerská práce měla být vykonávána a chápána. Právě díky této skutečnosti je nemožné definovat obecně platný model manažera, který bude nárokům vyplývajícím ze všech výše zmíněných teorií odpovídat. Stejně tak nelze dle mého názoru jmenovat univerzální znaky funkcí a vlastností interim manažera platné pro všechny situace a organizace ve kterých se

interim management využívá, a to také proto, že interim manažer je také manažerem. Přesto lze podat jisté orientační vodítko plynoucí z doposud existující literatury a zkušeností interim manažerů.

5.1 Vzdelání a zkušenosti interim manažera

Kromě znaků, které jsou přisuzovány dobrým manažerům všeobecně, existují i specifické atributy vztahující se k výkonu interim managementu. Susanne Ribbert píše, že pozitivní vliv na úspěch interim manažera má soulad mezi nároky plynoucími z úkolu, na který je interim manažer najat, a schopnostmi interim manažera.

Nároky na vzdělání interim manažera nejsou v odborných publikacích specifikovány. Nejspíš z toho důvodu, že se neliší od vzdělání běžných manažerů, ze kterých se interim manažeři rekrutují. Interim manažeři, se kterými jsem mluvila, se ovšem shodují na vysokém nároku kladeném na další vzdělávání interim manažerů, který vzniká především v souvislosti s technologickým rozvojem a adaptací v nové organizaci. Petr Jiránek, který v současné době pracuje jako interim manažer, říká: „U interim managementu nemůžeme spoléhat na to, že všechno bude všude stejné. Je nutné vnímat potřeby a situace a umět je správně vyhodnocovat. Dále je nezbytné uvědomit si, že se neustále vyvíjí trendy a vznikají nové metody, právě proto je třeba se zas a znovu učit nové věci.“ (Petr Jiránek, 22. 7. 2011, osobní sdělení)

Denně se vzdělává i Vladimír Větrovský, interim manažer a předseda České asociace interim managementu: „Dnes jsem se vzdělával v geografii Afriky, zeměpis není můj oblíbený předmět, 20 minut jsem studoval Afriku a pravděpodobně jsem ji nastudoval. Dokážu rychle číst, rychle se učit. (...)“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

„Interim manažeři se musí vzdělávat v oblastech, kde je překotný vývoj: technologie, internet. Nicméně základní dovednosti, jako je umění motivovat lidi, hledat konsenzus a schopnost vytvářet neformální sítě mimo formální strukturu organizace, už interim manažeři musí mít v sobě. Interim manažeři jsou lidé vyššího věku, roli hrají zkušenosti, nadhled a ponaučení.“ (Martin Bednár, 11. 7. 2011, osobní sdělení)

Jednota panuje v názoru, že interim manažer by měl být zkušeným odborníkem s dlouholetou praxí na manažerské pozici. (Bloemer, s. 9) Také Interim Management Association definuje zkušenosti s výkonem manažerské pozice jako jedny z hlavních předpokladů pro výkon interim managementu. Je zapotřebí, aby měl za sebou interim manažer progresivní kariéru plnou prokazatelných kvantifikovatelných úspěchů, které dokládají jeho rozpočtovou a lidskou odpovědnost a umění zbohatnout. Je nezbytné, aby mělo využití služeb interim manažera přidanou hodnotu pro podnik již od prvního dne jeho nasazení do podniku. Kandidáti na post interim manažera musí být pro svůj úkol vhodně překvalifikovaní (www.interimmanagement.uk.com).

Podle Dennise Russella a Iana Daniella je interim manažer zkušený a úspěšný vedoucí pracovník s prokazatelným výkonem v oboru. Interim manažer, který je najat na řešení určité situace, by s tímto případem měl mít zkušenosti již z minulosti, kdy podobnou situaci vyřešil a dovedl ji do úspěšného konce (Russell, Daniell, 2011, s. 9 – 10). To potvrzuje i Martin Bednár, jeden z předních českých interim manažerů, který na otázku, jak se pozná kvalitní interim manažer, odpovídá: „Z padesáti procent podle jeho CV, podle manévřů, které ve své kariéře doposud dělal. Je rozdíl v tom, zda někdo prodával žvýkačky v zaběhnuté firmě, nebo byl u toho, když firma měnila strukturu, a byl v postavení nového šéfa, kterého nesnášelo 2000 lidí. A zvládnul to. To je vroubek k děláni interim manažera.“ (Martin Bednár, 11. 7. 2011, osobní sdělení)

Dennis Russell a Ian Daniell dále podotýkají, že interim manažer by měl být v rozumné míře překvalifikovaný, což je v rozporu se známým Peterovým principem, podle kterého jsou pracovníci povyšováni až k jedné příčce nad úroveň svých kompetencí (Russell, Daniell, 2005, s. 80). Požadavky na zkušenosti a překvalifikovanost interim manažerů potvrzuje i Vladimír Větrovský, jeden z prvních českých interim manažerů a předseda České asociace interim managementu, který popisuje začátek své kariéry interim manažera: „Působil jsem v makroekonomickém výzkumu a 21 let v IT, dosáhl jsem určité úrovně znalostí, schopností a vzdělání. Jsem překvalifikovaný a z toho, co umím, bych jako zaměstnanec využil maximálně 50 %. Jako interim manažer jsem schopný využít 70 až 80 % svých znalostí a zkušeností v jedné pozici.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

I Petr Jiránek má zkušenosti s výkonem práce, na kterou je jako interim manažer najímán. „Poznal jsem práci jako řadový kontrolor a také jako ekonomický ředitel. Díky tomu jsem se naučil komunikovat s lidmi na různých hierarchických úrovních podniku...“ (Petr Jiránek, 22. 7. 2011, osobní sdělení)

Právě vysoké nároky na dosavadní zkušenosti interim manažera pravděpodobně z velké části ovlivňují věkovou skladbu interim manažerů. Z výsledků dotazníkové akce na téma „Povědomí o interim managementu v České republice“ vyplývá, že většina českých interim manažerů je ve věku 42 let a více (www.asociace-im.cz/obsah/vysledky-dotaznikove-akce). I v zahraničí je situace podobná. Susanne Ribbert definuje interim manažera jako zkušenou, spíše pragmaticky orientovanou vedoucí sílu ve věku mezi 45 a 60 lety (Ribbert, 1995, s. 41).

Díky své dlouholeté pestré pracovní zkušenosti jsou interim manažeři často překvalifikovaní pro úkol, na který jsou najati. Právě kvůli tomu ale mohou rychle, cílevědomě a s úspěchem realizovat nutné cíle. Interim manažeři jsou zvyklí dělat rychlá rozhodnutí pod tlakem a umí si poradit s překážkami, které v pracovním prostředí vznikají (Bloemer, 2008, s. 10).

Interim manažer by měl být finančně zabezpečený. Proto, aby zvládl období, kdy je jako interim manažer bez práce a hledá si další angažmá. Dále by měl být flexibilní a to nejen místně (www.interimmanagement.uk.com), ale i časově. „Je důležité uvědomit si, že flexibilita neznamená, že bude interim manažer pracovat 6 hodin denně, ale třeba i 7 dní v týdnu...“ (Petr Jiránek, 22. 7. 2011, osobní sdělení)

5.2 Osobnost interim manažera

Schopnosti člověka jsou ovlivňovány celkovými zkušenostmi a znalostmi a také tělesnými a duševními vlohami (Ribbert, 1995, s. 106). Susanne Ribbert definuje tři oblasti schopností nezbytných pro výkon interim manažera. Jsou to technické, koncepční a sociální schopnosti (Ribbert, 1995, s. 106). Technické schopnosti jsou odborné dovednosti vedoucí pozice v určité specializované oblasti. Vedle odborných kritérií je u interim manažerů důraz kladen i na koncepční dovednosti, (Bloemer,

2009, s. 89) tedy schopnost vnímat podnik jako celek, ve všech relevantních souvislostech (Ribbert, 1995, s. 102). Zkoumány jsou i sociální a osobnostní aspekty, (Bloemer, 2009, s. 89) tedy sensibilita, empatie, schopnost komunikace a vlastní emoční kontroly (Ribbert, 1995, s. 102).

Interim Management Association jmenuje mezi vlastnostmi, které jsou potřebné pro výkon interim manažera, vytrvalost, pod kterou rozumí dostatečnou energii a odhodlání k tomu, aby si interim manažer každých šest až devět měsíců zajistil nové pracovní nasazení. Další důležitou vlastností je podle IMA přizpůsobivost, pod kterou spadá schopnost rychlého navazování mezilidských vztahů, budování důvěry a také schopnost rychle se prodat, protože výběrový proces pro interim manažerské pozice je mnohem rychlejší a více soustředěný než standardní korporátní výběrové řízení (www.interimmanagement.uk.com).

Interim manažer by měl být vnímavý, se schopností rychle posoudit, o co jde, v úplně novém prostředí. Měl by mít schopnost rychle analyzovat, rozvinout, ovlivnit a dodat řešení na čas a v rámci rozpočtu. Měl by mít rád změny, nejednoznačnosti a měl by se cítit pohodlně v situacích neustálých přesunů z jedné organizační kultury do druhé, měl by být schopný rychle se adaptovat potřebám nového šéfa. Interim manažer by měl mít silné interpersonální schopnosti, měl by se umět operativně přizpůsobit situaci, ve které se nachází, a pracovat samostatně nebo jako člen týmu, tak, jak je potřeba v dané situaci. Měl by mít dobré komunikační dovednosti a umět jednat s lidmi (www.interimmanagement.uk.com).

Na výše zmíněném se shodují i čeští interim manažeři. Co se týče přizpůsobivosti, uvádí Vladimír Větrovský zajímavý příklad interim manažera, který „...v Africe dával dohromady firmu, ve které byly dva druhy náboženství, její pracovníci slavili jiné svátky, nekomunikovali mezi sebou v denním životě. Manažer si uvědomil, že lidé nemají v práci místo s občerstvením. Proto zařídil ve firmě kafeterii, ovšem jen jednu a ne pro každou skupinu zvlášť, tímto dal lidi dohromady. Byl empatický, uměl si všimnout, že se lidem něco děje.“ Dále uvádí příklad dvou konkurenčních firem, které v Indii sídlily naproti sobě a „... přetahovaly si navzájem své zaměstnance tím, kdo má lepší mašinu na kafe.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

I Petr Jiránek klade důraz na flexibilitu. Důležité jsou pro něj i dobré vztahy se spolupracovníky. „Bylo by na škodu, kdybych šel tvrdou cestou, kdyby mi bylo jedno, co si lidé myslí. Lidé se v takových situacích zachovávají jako krabi, uzavřou se do ulit a nespolupracují.“ Interim manažer by podle Petra Jiráňka „... měl být komunikativní člověk, měl by mít cit pro vnímání potřeb firmy i lidí.“ (Petr Jiránek, 22. 7. 2011)

Požadavky na vlastnosti interim manažerů doplňuje Ing. Ján Dolejš, Managing Partner společnosti PP Partners Prague, která se mimo jiné zabývá zprostředkovatelskými službami v oblasti interim managementu: „interim manažer by měl mít přirozenou autoritu, neměl by si na nic hrát a měl by nazývat věci pravým jménem. Měl by mít vysokou schopnost sebedůvěry. V neposlední řadě musí být interim manažer důvěryhodný, nesmí krást.“ (Ján Dolejš, 13. 7. 2011, osobní sdělení) „Interim manažer by měl znát jazyk a kulturu země, ve které pracuje.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

Ing. Ján Dolejš dále popisuje postup výběru interim manažerů ve firmě PP Partners Prague, a. s.: „Interim manažeři se nám ozývají, protože přes kontakty vědí, že se zprostředkováním interim managementu zabýváme. Naším úkolem je poté posoudit, jakými projekty se interim manažer doposud zabýval. Pohovor probíhá formou nestrukturovaného rozhovoru, ve kterém zjišťujeme, zda zkušenosti a názory interim manažera odpovídají požadavkům klienta. (...) V souvislosti se zachováním svého dobrého jména se interim manažeři nehrnou do všech nabídek, ale své klienty si vybírají.“ (Ján Dolejš, 13. 7. 2011, osobní sdělení)

Vladimír Větrovský odpovídá na otázku, jak firma pozná vhodného interim manažera: „Stejně jako každého jiného manažera, má podobný názor na problém jako vy, pokud má na věc totálně jiný názor než vy, spolupráce nebude fungovat. Mě vybrali mimo jiné na základě tohoto kritéria. Důležité je i to, aby interim manažer znal kulturu země, ve které pracuje.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

Co se týče vyhledávání pracovních nabídek, důležitý je v první řadě rozsah kontaktů daného interim manažera a také to, jak moc je ve svém oboru známý. Martin Bednár a Vladimír Větrovský, kteří za sebou mají dlouholeté působení v čele velkých podniků, přiznávají, že za nimi firmy s pracovními nabídkami často přicházejí samy. Další možností jsou návštěvy profesních konferencí (Martin Bednár, 11. 7.

2011) nebo registrace na interim poolu, tedy portálu, který sdružuje nabídku a poptávku po interim managementu. „Jen v Německu je interim poolů přibližně třicet a já jsem se zaregistroval do patnácti z nich.“ (Vladimír Větrovský, 3. 8. 2011, osobní sdělení)

Petr Jiránek, který svým věkem patří k těm mladším interim manažerům u nás, připouští, že pro něj hledání práce není tak jednoduché: „K pracovním nabídkám se dostávám poměrně těžko, není jednoduché vybudovat si reputaci. Firmy kontaktuji sám, nebo mě podniky kontaktují přes zprostředkovatelskou firmu PP Partners Prague.“ (Petr Jiránek, 22. 7. 2011, osobní sdělení)

V závěru této kapitoly lze říci, že na interim manažery jsou v oblasti vzdělání a vlastností kladeny podobné nároky jako na běžné vrcholové manažery. Specifická je nutnost schopnosti rychlé adaptace na prostředí nového podniku, která mimo jiné souvisí s vysokými nároky kladenými na bohaté zkušenosti interim manažera s projekty, na jejichž řešení je najímán. Další nutnou dovedností pro úspěch interim manažera je tzv. self-marketing (schopnost se prodat, pozn. autora), který je nezbytnou součástí pro uplatnění interim manažera.

6 Závěr

Využití interim managementu je v České republice na vzestupu. Za příčinu rozšíření interim managementu v České republice je možno považovat ekonomickou krizi, která vedla mnoho podniků k přehodnocení nákladů vydávaných na mzdy stálých vedoucích pracovníků. Nepříznivá ekonomická situace byla dále pro podniky a jejich management výzvou, kterou neustáli všichni. Právě řešení krize, ve které se některé z podniků v posledních letech ocitly, je jedna z oblastí, ve které interim management nachází své uplatnění. Dalšími sférami jsou projektový management a záskok za stálého manažera podniku.

Mezi výhody využití interim manažera patří především rychlá adaptace na podmínky neznámého podniku, která souvisí s bohatou zkušeností s řešením problémů, na které je interim manažer najímán. Mezi další přednosti interim manažerů, ve srovnání se stálými interními vedoucími pracovníky podniku, patří jejich nezájatost ve vztahu k podniku, k jeho vedení a ostatním pracovníkům, která přispívá k objektivnímu řešení problému, na který jsou interim manažeři najati.

Jisté riziko spojené s pronajmutím interim manažera může představovat vysoká citlivost situace, na jejíž řešení je interim manažer najat. Argument proti využití interim managementu, tedy tvrzení, že jsou stálí zaměstnanci k podniku loajálnější než externisté, lze ovšem vyvrátit možností uzavření dohody o mlčenlivosti, ochraně informací a zákazu jejich zneužití.

Na interim manažery jsou v oblasti kompetencí kladeny podobné nároky jako na běžné vrcholové manažery. Specifická je nutnost schopnosti rychlé adaptace na prostředí nového podniku, která mimo jiné souvisí s vysokými nároky kladenými na bohaté zkušenosti interim manažera s projekty, na jejichž řešení je najímán. Další nutnou dovedností pro úspěch interim manažera je tzv. self-marketing, který je nezbytnou součástí pro jeho uplatnění.

I přes výzvu Evropské komise z roku 2006 není české právní prostředí prospěšné pro výkon ekonomicky závislé práce osob samostatně výdělečně činných, která je u nás od 1. 1. 2012 klasifikována jako práce nelegální. Čeští interim manažeři jsou proto v současné době tlačeni k uzavírání smluv, které je spíše než do pozice interim manažerů staví na posty konzultantů. Vzhledem k příznivým

výsledkům, které přinášejí případové studie provedené v podnicích, které s interim manažery spolupracují, vnímám takovou situaci jako nepříznivou pro české podnikové prostředí a považuji její řešení za jednu z velkých výzev činnosti profesionálů, kteří v oblasti interim managementu působí.

Přesto samozřejmě hlavní zodpovědnost leží na bedrech našich zákonodárců, kteří jako jediní mají moc právní podmínky pro výkon interim managementu a fungování alternativních pracovních poměrů v ČR všeobecně, skutečně změnit. A to tak, že místo polovičatého řešení a zavádění nepružných zákonů, skutečně převezmou prověřenou legislativu Evropské unie.

Rozumím potřebě bojovat proti daňovým únikům, ale systém je v současnosti nastaven tak nevhodně, že postihuje i ten druh podnikání, který by naší ekonomice objektivně prospěl.

Ke změně nepříznivého postavení interim manažerů v České republice by dle mého názoru mohlo vést větší a podrobnější informování veřejnosti, které kromě popisu interim managementu poukáže především na jeho výhody a podloží svá tvrzení reálnými výzkumy. Soustavná činnost tohoto typu by mohla změnit i přístup některých českých firem a veřejnosti, které využití interim managementu mnohdy vnímají jako negativní vizitku podniku, jež vypovídá o slabosti jejího managementu. To by mohlo vést k ještě častějšímu využívání interim managementu v České republice.

Dalším krokem, který by dle mého názoru mohl vést ke zpřehlednění trhu s interim managementem, je certifikování zprostředkovatelů interim managementu. Tuto zodpovědnost by dle mého názoru měla převzít Česká asociace interim managementu. Věřím, že celková osvěta veřejnosti a certifikace zprostředkovatelů interim managementu by mohla přispět ke zlepšení podmínek pro jeho výkon v České republice.

7 Soupis bibliografických citací

BEDNÁR, Martin. *Osobní sdělení*. Praha, 11-07-2011.

BERNADET, Eva. *Osobní sdělení*. Praha, 15-09-2011.

BLOEMER, Vera. *Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit: Aufgaben - Auswahl - Kosten*. 3., neu bearb. Aufl. Regensburg: Walhalla-Fachverl, 2008. ISBN 3802932617. Dostupné také z: books.google.com

Brooklands Executives Limited. *Interim Management* [online]. 2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.brooklandsexecutives.com/interim-executive-management/>

Case Studies. INTERIM MANAGEMENT ASSOCIATION. *Interim Management Association* [online]. © IMA 2006 - 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://www.interimmanagement.uk.com/case-studies/>

Česká asociace interim managementu. Česká Asociace Interim Managementu [online]. 2012 [cit. 2012-06-01]. Dostupné z: <http://asociace-im.cz/>

Československá socialistická republika. Ústavný zákon č. 100/1960: Ústava Československej socialistickej republiky. In: *Sbírka zákonů*. 1960.

DOLEJŠ, Ján. *Osobní sdělení*. Praha, 13-07-2011.

HANIKOVA, Alžběta. *Osobní sdělení*. Praha, 26-04-2012.

Hewitt Associates. *Souhrnné výsledky průzkumu - Vliv finanční krize na HR v České republice* [online]. Březen 2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z: http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv_financni_krize_na_HR_v_Ceske_republice.pdf

Interim Management Association. *Interim Management Association* [online]. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.interimmanagement.uk.com/>

JIRÁNEK, Petr. *Osobní sdělení*. Plzeň, 22-07-2011.

LONGENECKER, Justin G., J. William PETTY, Leslie E. PALICH a Carlos W. MOORE. *Small Business Management*. 15th ed. Mason, OH: South-Western

Cengage Learning, 2009, xxiv, 744 p. ISBN 05-387-3711-5. Dostupné také z: books.google.com

MAHER, Michael W., Clyde P. STICKNEY a Roman L. WEIL. *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*. 11th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2012, xix, 619 p. ISBN 11-115-7126-0. Dostupné také z: books.google.com

MENCL, Vojtěch. *Křížovatky 20. století: světlo na bílá místa v nejnovějších dějinách*. Vyd. 1. Praha: Naše vojsko, 1990, 399 p. ISBN 80-206-0180-5.

Modernizace pracovního práva, jejímž cílem je řešit výzvy 21. století. In: *Zelená kniha Komise Evropských společenství*. Brusel, 2006. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0708/_com_com\(2006\)0708_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708/_com_com(2006)0708_cs.pdf)

NEKOLOVÁ, Markéta. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. Praha, 2010. ISBN 978-80-7416-057-8. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_308.pdf

NIEDEREICHHOLZ, Christel. Unternehmens-beratung: Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. 5. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-486-59089-0.

Obchodní zákoník. In: *Zákon č. 513/1991 Sb.* 1991. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/513-1991-sb-obchodni-zakonik.html>

RAWAT, Vinod. *INTERIM MANAGEMENT: Provision of Management Resources and Skills*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009. ISBN 978-93-80228-57-0. Dostupné také z: books.google.com

RIBBERT, Susanne. Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgs-determinanten und Gestaltungsmöglichkeiten. Bd. 6. Bergisch Gladbach: Köln: Eul, 1995. ISBN 3-89012-459-3.

Robert Half International. Mezinárodní průzkum: *Využívání interim manažerů je v ČR na vzestupu*. 2008. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/OFT/AboutUs/press.asp#2008>

RYBNIKOVA, Irma. *Interim-Management: Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2011. ISBN 978-383-4923-103.

RUSSELL, Dennis a Ian DANIELL. *Interim Management: The New Career Choice for Senior Managers*. Second edition - completely revised. Salcombe: Aveton Books, 2005. ISBN 09-549-7421-2. Dostupné také z: books.google.com

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

WICKHAM, Louise a Philip A. WICKHAM. *Management consulting: delivering an effective project*. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3711-841. Dostupné také z: books.google.com

BÁRTOVÁ, Kateřina. Interim-Management: Injekce pro váš byznys. BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/interim-management-injekce-vas-byznys/1001663/57281>

VĚTROVSKÝ, Vladimír. *Osobní sdělení*. Praha, 03-08-2011.

Výsledky dotazníkové akce. In: *Česká Asociace Interim Managementu* [online]. 15. 11. 2010 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://asociace-im.cz/obsah/vysledky-dotaznikove-akce>

Zákoník práce: komentář s judikaturou : podle stavu k 1. lednu 2012, včetně novely účinné k 1. dubnu 2012. Vyd. 1. Praha: Leges, 2012, 1087 s. Komentátor. ISBN 978-808-7576-083.

ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-864-1974-6.

Živnostenský zákon: zákon o živnostenském podnikání. In: *zákon č. 455/1991 Sb.* 1991. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s8&q8=all>